

# 成功法則の「見える化」と「できる化」

「商品の開発・生産・保守等により当社の業績に貢献したか」ではなく、「顧客の目的・目標を実現する価値ある商品を提供したか」を目指すべきである。ここでも「価値提供実績」が成功基準になる。

**価値の測定方法**  
**価値と価格の関係**

これらの価値の測定方法には2種類ある。

- ・定量的に測定できる価値
- ・定性的にしか測定できない価値

定量的に測定できる価値とは、「以前の問題・課題がどれくらい改善されたか」とか、「目標がどれくらい達成されたか」等が数字で表わせるものである。

例えば、商品提供により「顧客の生産性が〇〇%向上した(効率)」「顧客の売り上げが〇〇%

これらの場合の「見える化」手法としては、「ランキング法」等により、相対評価をする。これにより少なくとも以前と現在のレベルの違いや他社との比較はおおまかに把握できる。

添付の表には、成果の種類別に価値の測定方法を整理している。これにより、1つの仕事をし

## 成果の種類と価値

成果対象	成果		価値	
	成果の種類	成果の内容	定量	定性
顧客	付加価値の提供	品質向上	○	
		効率向上	○	△
	効果増大	○		
新規価値の提供	新規事業開拓	○		
	新規商品提供	○		
顧客満足度の増大	価値の実績	△	○	
対社会	生活レベルの向上	人間関係の構築		
		衣食住	○	△
	安全・安心の提供	生活満足度	○	○
		安全確保	○	
環境貢献	安心提供	○		
	環境	○	△	
	エネルギー	○	△	
対会社	企業価値の向上	雇用促進	○	
		税金納付	○	
	業績の向上	ブランド力向上	△	○
企業イメージ向上		△	○	
対自分	収入増加	売上増大	○	
		原価・経費低減	○	
	信用・信頼向上	利益増大	○	
経営改善・改革		○	△	
対自分	収入増加	新規事業開拓	○	
		新規商品提供	○	
	能力向上	給与・賞与増加	○	
新規受注時の信用		△	○	
人間力向上	再度受注時の信頼	○		
	マインド、スキル	○	△	
		ナレッジ	○	
		人物、姿勢、思考行動	○	△

○:該当する、△:少し該当する



坂本善博 資産工学研究所社長

(さかもと・よしひろ) 1949年鳥取県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、富士通入社。システムエンジニアとしてIT適用指導、商品企画部長として各種サービスの商品化担当。94年昭文社専務として地図の電子化商品開発担当。98年資産工学研究所を設立し、社長に就任。ナレッジファシリテーションによる成功法則の「見える化」をキーテクノロジーに、企業の発展・持続性に関する総合コンサルティングを展開している。

# 「知的なムダ」を排除する成功法則の「見える化」と「できる化」

## 第4回

### 「成功の内容」を理解しないムダ

#### 成功の内容の理解と成果の価値による把握

各企業は、直接的には顧客に対して商品を販売・提供して事業展開している。

社員の活動は、営業・技術・管理といった職種別に行われているが、本質的に総括して言えば「すべての仕事は価値創造をしている」ととらえるのがよい。

価値はいきなり得られるものではなく、仕事を通して初めて獲得が可能になる。

「仕事の定義」を坂本流にすると、「資源を投入して処理をして成果を得ること」になる。

「資源」は、「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」等であり、「処理」は、業務の種類分だけある。問題は「成果」とその内容である。

成果は一般的には、「営業は顧客創造や売り上げ・利益」「技術

は研究・開発・生産・保守・サービス」「管理は社内事項の円滑化」等と言われ、それらが上手な社員が成功社員として評価されている。

しかし、1つの仕事をして得られる成果は、もっと多面的である。

- ・対顧客:付加価値の提供、新規価値の提供、人間関係や顧客満足度の向上
- ・対社会:生活レベルの向上、安全・安心の提供、環境貢献、財政貢献
- ・対会社:企業価値の向上、業績の向上、発展・持続性の表現
- ・対自分:収入増加、信用・信頼性向上、能力向上、人間力向上

「これらの成果が個々の仕事をするに得られる」と社員が認識すればモチベーションアップに大いに貢献すると思う。

ではこれらの成果をどのような

に把握評価したらよいか。成果の把握のためには、成果の中にある「価値」に着目する必要がある。

ビジネスにおける価値とは、「商品が持っている、対象者の目的・目標の実現に役立つ効用」である。

例えば営業業務の場合、一般的な企業での成功基準は「いかにして顧客を創造し、商品を買って売り上げ・利益を高めるか」である。

しかし営業の本質から言えば、「顧客に価値ある商品を提供する機会をどれくらい創出したか」を成功基準にするべきである。従って一般的な「売上目標」よりも「価値提供目標」を目指すべきであり、売り上げはあくまで「指標」として位置付けられるべきである。

技術業務の場合の成功基準は、